

非正規雇用労働者のキャリア開発支援と労働CSR

澤 田 幹

- I 問題の所在
- II 非正規雇用労働者の生活安定化への道筋
- III 特定企業での勤続とキャリア形成
- IV 労働CSRの観点から見たキャリア形成支援
- V 小括と今後の課題

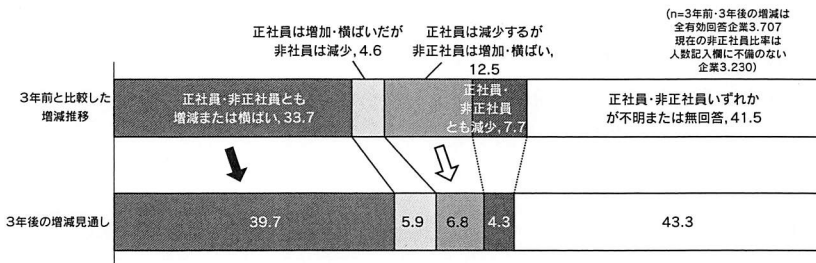
I 問題の所在

1990年代以降今日に至るまでの雇用形態の多様化、非正規雇用の増大に関わる問題として、これまで、経営の安定性と柔軟性のバランスという視点、労働市場機能の視点、労働者生活の視点等から様々な議論が行われてきた。それらに関する詳細な検討はここでは割愛するが¹⁾、業種、職種や企業の個別事情の相違による程度の差はあれ、非正規雇用の労働者が日本企業において現に定着し、その存在感をますます強めていることは事実であろう。彼らの「戦力化」「基幹化」が量的側面と質的側面の双方において進行していることは、既に筆者も指摘したところである¹⁾。しかしまた、それにともない、経営上、労務管理上の様々な問題が表面化、深刻化していることも間違いない。労働政策研究・研修機構調査²⁾によると、3年前に比べて従業員数が「正社員・非正社員ともに増加または横ばい」と回答した企業が33.7%と最も多く、さらに、3年後の増減見通しとして、同様の回答をする企業は39.7%というように、さらに増加している。(図表1)こうした傾向の背景には、安易な非正規雇用の促進が³⁾、企業にとって必ずしも競争優位の状況を作り出すものとは限らないことが明白になってきたことがあると考えられる。なお、同調査では、「雇

用をめぐる考え方」として「非正社員でもできるだけ長く雇用するほうがメリットがある」とする企業が比較的多数に上っていることも示されており(図表2)、今や、非正規雇用を単純に短期雇用型の形態と位置づけることはできなくなっていることが見て取れる。

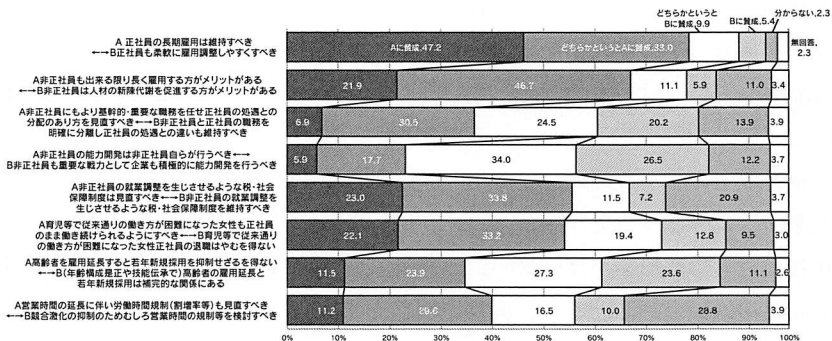
しかし他方で、各種アンケート調査を見る限り、総体的には非正規雇用労働者活用の理由として人件費節約や雇用調整の容易さを挙げている企業が多いという現実には、大きな変化は見られない³⁾。また、リーマン・ショックの

図表1 「正社員」・「非正社員」の3年前比較の増減推移と3年後の見通し



出典) 労働政策研究・研修機構『今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査』結果』2012年, p.17。

図表2 雇用をめぐる考え方



出典) 労働政策研究・研修機構『今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査』結果』2012年, p.13。

際に話題となった「派遣切り」「雇い止め」といった状況は、安易な、そして経済変動バッファとしての非正規雇用が推し進められてきたことを端的に表すものである。

それでも、正規・非正規労働者間の所得格差、待遇格差が一種の社会問題としてクローズアップされるにつれ、彼らを正規雇用労働者の雇用バッファとしてではなく、「いかに活用化するのか」という視点から捉えなおす必要が高まっていることは事実である。非正規雇用の形態そのものが³、パート・アルバイト等や契約労働者といった直接雇用にとどまらず、派遣労働者、請負労働者、さらにはインディペンデント・コントラクターといったように、ますます多様化している現在、多くの企業にとって、職務と人材の適切なマッチングを考慮し、「自社型雇用ポートフォリオ」⁴⁾を合理的に展開していくことは相当な困難を伴うはずである。これら各種雇用形態は、適用される法令等が異なるだけでなく、募集・採用プロセス、管理方法にも相違点が多いわけだが⁵、「偽装請負」の例に典型的に表れたように、企業はどの程度そうした多様性を明確に念頭に置いた使い分けを行っているのだろうか、という疑念はますます強くなっているのである。

ところで、非正規雇用労働者の処遇をめぐるのは、従来、いわゆる賃金格差や雇用そのものの不安定さがクローズアップされることが多かった。しかし、本論では、以上の認識を踏まえて、彼らのキャリア形成に焦点を当てていきたい。その最大の理由としては、彼らの特定企業での勤続年数は比較的短く、仕事を続けながらのキャリア蓄積が相対的に困難であるにもかかわらず、後に紹介するように、企業側のこれに対する支援はあまりにも貧弱な状況であること、そしてそうした状況が長期間続くことは、当該労働者の生活設計、人生設計そのものに多大な影響を及ぼしてしまっていることがあげられる。上記のように雇用形態の別についてのきめ細かな認識を持たないまま進行する雇用管理が、このような状況を作り出しているならば、そのことに関して企業が無関心でいて良いはずがない。

非正規雇用の利用が長期常態化している現在、雇用管理、人的資源管理は、そのことを前提として、人的資源管理の方針・方法の構築、そして安全衛生管理や生活設計支援等、雇用にかかわる各種の責任を担うことを迫られてい

るとの認識を強く持つものとして設計、運用されなければならない。とくに非自発的に長期間非正規雇用という立場で働かざるを得ない労働者が増え、「高齢フリーター」の存在が社会問題となりつつある現在、少なくとも一定期間を自社のために費やす働き手に対して、生活設計、キャリア形成に何らかの配慮を行っていくのは一種のCSR(企業の社会的責任)ではないだろうか、というのが本論の基本認識である。厚生労働省非正規雇用ビジョン懇談会は、「価値観や生活観が多様化し、企業が必要とする人材も多様化する中で、どのような働き方であっても、働くことが報われる社会、公正な見返りを得られるような社会を築くことが重要ではないか。その中で『非正規雇用』にどのように向き合うべきか⁵⁾。」という問題提起を行っているが、今、企業に、そして社会に求められているのは、まさにこの点であろう。

II 非正規雇用労働者の生活安定化への道筋

非正規雇用労働者の「不安定雇用」という状況は、ほとんどの場合、有期雇用という雇用形態と連動して起きていることは言うまでもない。そして、その生活そのものを少しでも安定的な状況へと導くには、職業生活を通じての連続したキャリア形成という視点が極めて重要になる。そこでまず、この問題を解決する道筋を3つに分類して検討しておこう。

第一に、非正規雇用から正規雇用への転換(登用)制度を充実させることである。厚生労働省2011年事業所調査⁶⁾によれば、有期労働契約従業員がいる事業所のうち、「正社員転換制度をもっている」事業所は52.0%と半数を超えている。しかし、転換実績については「ある程度ある」が23.1%に対して、「実績はない」が39.8%を占めていることから、この制度はいまだ十分に普及しているとは言い難い⁷⁾。また、同調査(個人調査)⁸⁾をみると、現在の勤務先に「正社員転換制度がある」との回答は23.0%に過ぎず、「わからない」という回答が26.4%を占めていることが目を引く。すなわち、実績がさほどないことの背景には、従業員側への周知が十分にはかれていないことがあるのではないかと推測されるのである。ただし、たとえ転換制度の充実と周知が図られたとしても、希望するすべての非正規雇用労働者を正規雇用へと転換させ

ることができる考えることは現実的ではない。それがもし可能であるならば、非正規雇用問題という問題そのものが存在しないはずである。非正規雇用労働者を利用していることの要因としてコスト節減や季節・経済変動対応といった項目が上位に挙げられる以上、たとえ多少は職場における非正規雇用依存が緩和されることはあっても、それが根本的になくなることは、現状では残念ながら考えにくいのである。さらに、労働時間や勤務地等の関係から、主たる家計維持者でありながら、正規雇用を望まない労働者が少なからずいることも考慮しなければならない。さらに考慮しなければならない点は、こうした解決策では、日本型雇用・人事管理のあり方において長らく指摘され続けてきた「企業丸抱え」型の雇用に労働者自身が依存し、生活設計と企業の繁栄を重ねあわせる、という図式そのものを転換させることにならない、という点である。雇用の流動化という現象をあえてやや積極的に捉えるならば、こうした丸抱え型雇用を基盤とする生活の安定が、実際には幻想に過ぎないかもしれない、ということを労働者に気づかせ、自立的な生活設計を行っていくことへの第一歩としての意義をもっているといえることができる。しかし、正規雇用への転換制度はこうした新たな認識を封殺してしまう危険性をもはらんでいるのである。

第二に、非正規雇用労働者の発言権を拡充することにより、彼らの労働環境や雇用条件、生活支援等を強化していく方法である。連合総研報告書⁹⁾では、正規雇用への転換制度と並んで、労働組合の組織化や苦情処理制度を通じた労働条件の改善、すなわちVoice機能を、非正規化に伴う諸問題の改善につなげる道筋として提起している。ここでは、雇用形態の別を問わず、労働組合機能や苦情処理制度の必要性を認識している労働者が多数を占めることを強調するとともに、苦情処理という公的な制度は敷居が高いと思う者が多いため、労働組合の役割が重要であり、「組合を非正規労働者にとっても開かれたものにしていくと同時に、非正規労働者が苦情・不満を持ち込みやすいように敷居を下げる努力をすべきである。」と指摘している。職場の諸問題について、正規雇用労働者と同等の発言の機会が非正規雇用労働者にも与えられるべきであることは、まさしく正論である。ここでの指摘は、現実非正規雇用労働者の中で労働組合に加入している者の割合が低迷している¹⁰⁾こと

をも念頭に置いたものであろう。また、間接雇用の場合には個別企業内での苦情処理制度だけでは処理しきれない複雑な要素が絡むことになるが、労働組合が企業・業種横断的な活動を行うことができるようになれば、その機能への期待は膨らむ。ただ、本当にそのような機能を現在の労働組合が果たしているかについては、疑問視せざるをえない。例えば、雇い止めや派遣切りといった事態に対して、積極的に行動を起こし、労働者のために活動した組合が全国にどれぐらいあったらだろうか。正規雇用労働者を中心とした企業別労働組合の体質が変化しなければ、非正規雇用労働者の発言権強化に労働組合が果たす役割は、自ずから限定的なものとならざるを得ない。また、そのほとんどが有期雇用契約である非正規雇用労働者にとって、職場での苦情、不満を表明することは、雇い止め等によって直接的、間接的に不利益を被る結果になるのではないか、という懸念を払拭させることは、決して容易ではないことも考慮しなければならないだろう¹¹⁾。

なお、上記連合総研報告書では、正規雇用への転換制度がある企業(あるいはそうした期待をもてる企業)ほど、非正規雇用労働者が積極的にミーティングに参加するなど、職場のコミュニケーションが活性化している傾向が見られることを指摘している。このことは、ここで整理した第一の方法と第二の方法がきわめて強い相関関係をもっていることを示唆しており、注目に値することを付言しておく。

そして第三に考えられるのが、たとえ非正規雇用を連続的あるいは断続的に経験していく労働者であり、単一企業での長期勤続という希望が叶えられない場合でも、そうした個別企業での昇進昇格や職務に係るスキルの蓄積とは無関係に、生活の長期的安定に向けてキャリアを形成・蓄積していけるような仕組みを作り、彼らを支援する方法、すなわち、当該企業以外でも利用可能な、そして「ポータブル(持ち運び可能)」な能力・スキルの獲得を目的とした教育訓練や能力開発制度、そして長期的連続的な視野に立ったキャリア開発支援制度である。これは第一、第二の手段と並行して進められる。すなわち、長期的には希望するすべての労働者が安定した雇用に就くことを可能にし、そのために彼らの発言権を強化する道筋を模索しながら、短期的には、ある程度の割合の労働者が好むと好まざるとにかかわらず非正規雇用という

立場にとどまらざるを得ない現状を踏まえて、そのことがキャリア形成や生活設計、人生設計に直接的な悪影響を及ぼすことを避ける手段の構築が必要と考えられるのである。これは必ずしも、いわゆる汎用性のあるスキルや能力の獲得のみを視野におくものではない。何らかの事情で労働移動が行われても、それまでの職業経験を正当に評価し、移動先での賃金や処遇、職務内容等にある程度反映していくことにより、労働者自身に職務遂行に関してのコミットメント意識や責任感を植え付けることを目指すものである。また、企業側に対して「使い捨て可能」な、あるいは「取り替え可能」な労働力としての見方を変えさせ、彼らの持つ労働力を社会全体でより有効に活用していくことを志向するものである。

同一企業内での長期勤続によってキャリアを計画的に形成していくことは、労働者にとってひとつの理想的な姿かもしれない。しかし他方で、企業に縛られないキャリア形成のあり方も、職業生活設計のひとつの道筋として、前者と同等の評価をされるような仕組みが必要とされているのではないだろうか。もちろん、こうした制度の広がりは一企業の実力のみによってなし得るものではない。しかしまた、個々の企業がそうした意識を持たなければ、制度そのものも、その運用実績も、拡充・普及していくことは期待できないのである。

Ⅲ 特定企業での勤続とキャリア形成

ここでは、まず日本企業におけるキャリア形成の仕組み、ならびにその「変容」について、正規雇用労働者の場合を念頭に、確認しておこう。

そもそも、キャリアとは何であろうか。キャリア論研究の第一人者であるシャイン(Schein, E. H.)は、「人の一生を通じての仕事、生涯を通じての人間の生き方、その表現の仕方」と定義している¹²⁾。スーパー(Super, D. E.)はキャリアを「生涯過程を通じて、ある人によって演じられる(遂行される)諸役割の組み合わせと連続」と定義したうえで、人は、自分が今どのようなライフステージに立っているのか、またどのようなライフロール(役割)を担っているのかを考えることが重要であると論じている¹³⁾。また、櫻井純理によればそ

の本質は「形成・蓄積された職務能力」であり、「仕事(job)概念が静態的であるのに対して、キャリアは動態的に労働のありようをみる分析視覚である¹⁴⁾。」他方、近年キャリア教育の促進に力を入れている文部科学省は、キャリアを「個々人が生涯にわたって遂行する様々な立場や役割の連鎖及びその過程における自己と働くこととの関係づけや価値づけの累積¹⁵⁾」としている。このように、キャリアとは個人が自らの職業生活設計の全般像を念頭においたうえで自立的・長期的に形成・蓄積していくものであって、必ずしも特定企業での勤続や、その企業内部での経験や情報の蓄積といったものを前提にしているわけではない。すなわち、キャリア形成は個人の生涯を通じて連続的・連鎖的に行われていくのであり、また、その成果は、あくまでその個人に帰するものであって、他の誰か、あるいは企業のために形成されていくものではないのである。

ところが、長期雇用と連動した正規雇用労働者向け教育訓練・能力開発を実施してきた多くの日本企業にとって、それはあくまでその企業で勤続・昇進していくための職務遂行能力を身につけさせることとほぼ同義・一体のものとして扱われてきた。個人の幸福と勤務先企業の繁栄をリンクさせる形での「囲い込み型」労務管理体制¹⁶⁾においては、キャリアが労働者個人に帰するものであるのか、それとも企業の成長を促進する原動力のものであるのかは峻別されてこなかったのは当然のことかもしれない。そのため、キャリア形成の具体的な成果と見なされるのは、主として企業内の昇進昇格という目に見える外形的のものであり、より内面的なキャリア形成に関してはさほど注意が払われなかったのである。

このような傾向に大きな変化が現れたのは、1990年代後半に人員削減、雇用流動化が急速に進み始めて以降のことである。それは、たとえ正規雇用であっても、長期雇用が多くの労働者にとって必ずしも保障されない不確実なものとなったこと、さらには新卒入社時点では単に「潜在能力」をもつにすぎない人材を長期的な視点から育成していくという時間的・金銭的余裕が企業から失われていったこと¹⁷⁾に端を発する。そこで注目を浴びたのが経済同友会の提唱した「人材の市場価値」¹⁸⁾であり、日経連の提唱した日本型「エンプロイヤビリティ」¹⁹⁾である。エンプロイヤビリティ(雇用されうる能力)は元来ア

アメリカで生まれた概念であり、労働の流動化と外部労働市場の活性化を念頭に置いたものである。その意味では、これらの提言は、その理念の正否はともあれ、雇用形態の多様化と同一路線にある主張であった。このような雇用システムを前提とするならば、外部労働市場での市場価値を高め、転職の可能性を広げられるかどうかはまさに自己責任であり、キャリアは完全に個人のものへと帰結することになる。ただし、自己責任を強いられる分、労働者には厳しい市場環境となる。しかも、労働者個人の自律性が強調される分、労働者間の連帯機能は弱体化させられ、その発言力はますます縮小する。小越洋之助は、こうした動きについて、労働者を「自律」の名のもとに集団的労使関係(近代的労資関係)という「健全な前進を図ってきた人間的な営み」をホゴにし、企業側と対等な契約関係を結ぶことができない存在にするものとして批判している²⁰⁾。

しかし他方で、仮に人材の企業間移動がより頻繁なものとなり、それにもなつて企業横断的労働組合運動が充実することによって、集団的労使関係が労働者の生活保護に一定の役割を果たしうる状況が生まれれば、従業員の「自律」は真の意味での自立・自律へとつながる可能性も生まれる。つまり、特定企業への忠誠心や帰属意識をテコにした管理体制からの脱却、すなわち企業中心社会からの脱却の契機となすことも不可能ではないはずである。

ところが、日経連は「狭義のエンプロイアビリティ」である「現在働いている企業等から他の企業への労働移動を可能にする、外部に通用する市場価値のある能力」に加えて「現在働いている企業等において発揮され、継続的に雇用されることを可能にする、当該企業等内部での価値を有する能力」をもその範疇に含めた。つまり、日本におけるエンプロイアビリティは、これまでの企業内形成・蓄積型のキャリアという道を残すことによって、外部労働市場における人材価値向上をめざすものとしての方向性を曖昧なものにした。

この主張は、伝統的日本的雇用慣行を根底から覆すのではなく、ある程度踏襲していく「緩やかな」改革の道筋を示したもののようによく解することもできるかもしれない。しかし日経連の定義を素直に読めば、長期にわたってコア人材として活用していくことが期待できる人材の内部労働市場での育成と、短期的な用途・景気変動や季節変動のバッファとして利用する人材の外部労

働市場での調達を両立させることこそが、進むべき方向性であると解釈される。すなわち、内部労働市場を前提とする考え方と外部労働市場の積極的活用を進めようとする考え方を並べたことは、結局、労働者の「使い分け」を促進することを奨励、正当化することとなったのである。そしてこのことは、別述するように、従来の長期勤続型正規雇用労働者の教育訓練・能力開発を維持しながらも、その範疇に入る人材を「少数精鋭化」し、他方で頻繁な労働移動を前提とする非正規雇用労働者については、ことさらに「自律性」を求めるという二重構造を明示的なものにすることとなったのである²¹⁾。

ところで、特定企業での勤続とキャリア形成の結びつきの見直しに関しては、日本以外でも種々の議論が展開されている。例えば、アーサー (Arthur, M.) は一つの組織内で階段をのぼるように蓄積されるキャリア (organizational career) が²²⁾、特定企業での安定的雇用を前提としているため、集中と選択、ダウンサイジングを人的資源管理の中でも躊躇することなく展開する現実の企業経営においては限界を露呈しているのに対して、ひとつの組織に囚われないキャリア形成、すなわち「境界のないキャリア (boundaryless career) を歩もうとする労働者が増えている、と指摘している²³⁾。また、フィッツジェラルド (Fitzgerald, J.) は、アメリカの職業構造において製造業の海外進出などにより中流階層が減ったために、「低スキル・低賃金」の労働者と「高スキル・高賃金」の労働者に二極化し、「画鋲型構造」になってしまっていることを問題視し、教育訓練と仕事経験についての明確に定義された基準をもとに、労働者が「より責任があり、より賃金の良い仕事に進むこと」を可能にする政策プログラムを確立することにより、失われた中間層を徐々に形成していくことが重要であるとの認識を明らかにしている²⁴⁾。日本では、佐藤 厚がキャリア形成のプロセスについて、「特定の大規模な官僚制組織、もしくは内部労働市場といった場において、長期にわたって正社員として勤続し、昇進して管理職になっていくタイプのキャリア」をX型、「特定組織で長期勤続し、管理職昇進を志向する以外のキャリア」をY型というように分類したうえで、従来型の内部労働市場をベースにしたX型モデルに揺らぎが見られる他方で、横断的な職業別労働市場をベースとするY型モデルに関心が高まりつつあるとしている²⁵⁾。正規雇用労働者においてさえも賃金カット・人員削減が進み、雇用不

安が非正規雇用労働者だけのものではなくなりつつある日本やアメリカの雇用管理の現状を見ると、例えば佐藤が指摘するような、積極的自発的に横断的労働市場に関心を寄せる労働者が多くなっているとの見方はやや楽観的すぎるかもしれない。ただ、こうしたキャリア形成の道を「労働者がとりうる選択肢」として積極的に位置づける政策的試みが必要であるとの認識は十分に肯首できるところであろう。

ところで、これらの研究のほとんどは、「企業の境界を超える」といっても、ある特定の職業領域内での移動を実証例として紹介するにとどまっている。これは、個人の獲得したスキルを転職先でも比較的活かしやすい状況、言い換えれば蓄積したキャリアを明示しやすい状況を想定したものであり、さしあたりそのような立場の労働者からモデル化を進め、徐々にその適用範囲を広げていくというスタンスをとるものである。政策提言的アプローチをとるならば、これが一定の有効性をもつことに異論をはさむ余地はないかもしれない。しかし、非正規雇用労働者の従事する職務の多くが比較的単純な非熟練労働であり、スキルの獲得そのものをほとんど期待できないという現代日本の労働市場を念頭に置いた時、職業別労働市場の整備に過大な期待を寄せることには問題が残ると言わざるを得ない²⁵⁾。日本の(あるいはアメリカにおいても)多くの非正規雇用労働者は、特定の企業はおろか特定の業種に定着することなく、労働市場を漂い続けることにより、そのままではキャリアアップの見込みのない「袋小路的な仕事(dead end job)」に就業しているからこそ、問題は深刻なのであるという点を忘れてはならない。

ただ、たとえそのような限界を有するものであっても、内部労働市場を重視し、そこで形成されるキャリア形成が外的なものであると同時に内的なものにもなる、という日本企業の従来の雇用スタイルを前提としたモデルは、雇用形態の如何を問わず、急速に崩壊しつつあることは事実であり、それに対置するキャリア形成モデルが必要なことは間違いない。プリンス(Prince, H. J.)はキャリアラダーを①企業単位、②業種単位、③産業部門単位、④産業部門を越えたもの、というように4つに分類している²⁶⁾が、徐々にではあっても、①から④へと視野を広げる議論が必要なのである。そしてその際に、改めて注目されるのが、シャインによる「外的キャリア」「内的キャリア」とい

う概念²⁷⁾である。

シャインによれば、外的キャリアとは履歴書や職務経歴書などに記された仕事の内容や実績や地位など客観的に示されるものであり、他方、内的キャリアとは仕事への意欲や関与、使命感、達成感、充実感など、働くことにかかわる多様な心理状態を主観的に示すものである。ニコルソン(Nicholson, N)等によるさらに具体的な説明によれば、外的キャリアには①地位や階層上の位置、②物質的成功(財産、収入)、③社会的評判、名誉、影響力、④知識やスキル、⑤友情やネットワークのコネクション(資源や情報を得る関係)、⑥健康と幸福が含まれ、他方、内的キャリアには①達成の誇り、②内発的な職務満足、③自尊心、④仕事の役割や制度へのコミットメント、⑤職務充実をもたらす関係(それ自体に価値・意味のある関係)、⑥道徳的満足感が含まれる²⁸⁾。この分類に従えば、従来の日本企業における正規雇用労働者のキャリア形成モデルは、外的キャリアと内的キャリアがないまぜとなったものであったと言うことになる。

近年のいわゆるキャリア教育においては、それが単なる狭義の「就職支援」に陥らないようにするため、企業や業種の枠にとらわれないキャリア形成を念頭に置き、個人の心理的要素が前面に出る内的キャリアが注目される傾向にあるとあって差し支えないだろう。それは、言わば「どこでも仕事をしていける精神状態」の醸成を視野に入れたものと考えられがちだからである。しかし、キャリア形成が困難となっている状態の原因を、専らこのような内的キャリアの形成不足に求めるとすると、大きな問題が生じる。それは、経済不況の深刻化や企業経営の不振に起因する雇用状況の劣化という側面を軽視してしまいかねないからである²⁹⁾。外的キャリアと内的キャリアは確かに明確に区分されるべきものではある。日本企業における長期勤続を前提としたキャリア形成においては、この点が曖昧で、内的キャリアの醸成は外的キャリア形成に伴って自然と行われるもの、との感覚が、企業側にも労働者側にも強かった。言わば、「立場が人を作る」との俗諺が半ば盲目的に信じられていたのである。だからこそ、逆に、外的キャリア形成に失敗した人、すなわち「標準的」な昇進を果たし得なかった人や途中離職を余儀なくされた人、そして昇進のルートに乗る機会すら奪われた非正規雇用労働者に対する信用度

が一般的に低かったのではないだろうか。雇用の不安定化が広がる現在の社会情勢で求められるのは、外的キャリアの形成が必ずしも単一企業勤続を前提としなくてもある程度は行いうるような仕組みを作ることである、という筆者の問題意識はこうした整理を原点とするものである。内的キャリアと外的キャリアを車の両輪、あるいは双発的なものとして組み立て直すことがキャリア形成支援の取るべき方向性なのである。

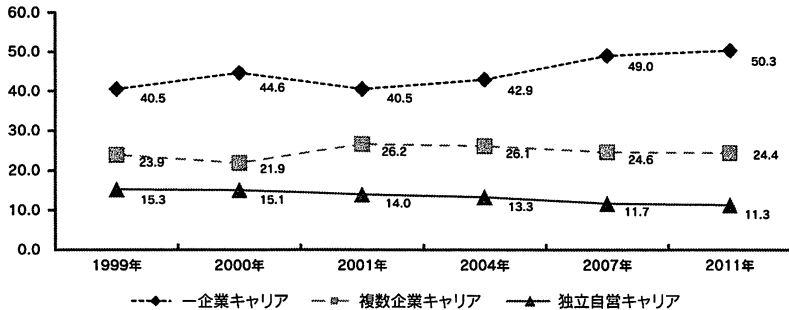
ところが、これまでのキャリア形成のあり方について、これを根本的に見直そうとする動きは、企業側にも、そして従業員側にもさほど顕著には見られない。例えば、図表3が示すように、労働者の過半数は「望ましいキャリア形成」として、「一企業キャリア」(1つの企業に長く勤め、だんだん管理的な地位になっていくコース)と回答しており、しかもその割合は、過去10年の間に徐々にではあるが増加してきている。すなわち、雇用の流動化が進む中で、雇用安定に対する意識が高まっていることが、このようなアンケート結果に表れていると見てよいだろう。とくに、20歳代の若年層においては、他の年代よりもこうした傾向が加速的に広まっていることは注目すべき点であろう。(図表4に示す通り、1999年時点の36.6%が2011年には51.1%へと増加しており、増加率は、他のどの年代よりも大きい。)

こうした志向に応えるもっとも確実な方策のひとつが、正規雇用への転換制度である。しかし先述したとおり、この制度の中にすべての労働者の希望を取り入れていくことは、少なくとも現時点では現実的ではない。また、それは企業への帰属意識・忠誠心をテコとした労務管理体制の強化と、労働者の自立化の阻害につながりかねない。だからこそ、特定企業に縛られない形でのキャリア形成の道が必要となるのである。

Ⅳ 労働CSRの観点から見たキャリア形成支援

『平成24年度労働経済白書』では、正規雇用労働者に対する教育訓練・能力開発(とくにOJT、OFF-JT)の実施割合推移が景気変動と強く関連していることを指摘している。すなわち、バブル経済末期の1993年頃までをピークとして、その後下がり続け、2000年代にはいったん上昇傾向に転じたものの、リー

図表3 望ましいキャリア



※一企業キャリア:「1つの企業に長く勤め、だんだん管理的な地位になっていくコース」「1つの企業に長く勤め、ある仕事の専門家になるコース」の合計
 複数企業キャリア:「いくつかの企業を経験して、だんだん管理的な地位になっていくコース」「いくつかの企業を経験して、ある仕事の専門家になるコース」の合計
 独立自営キャリア:「最初は雇われて働き、後に独立して仕事をするコース」「最初から独立して仕事をするコース」の合計

出典) 労働政策研究・研修機構『「第6回勤労生活に関する調査」結果」2012年, p.4。

図表4 「一企業キャリア」志向の年齢階層別推移

一企業キャリア (%)						
調査年	1999年	2000年	2001年	2004年	2007年	2011年
全体	40.5	44.6	40.5	42.9	49.0	50.3
20-29歳	36.6	44.1	38.9	33.9	40.3	51.1
30-39歳	42.6	40.1	34.9	41.0	45.1	46.7
40-49歳	38.7	40.6	37.2	36.6	50.9	48.0
50-59歳	40.1	41.6	40.4	45.2	48.9	49.7
60-69歳	42.3	48.9	48.4	45.9	49.6	52.1
70歳以上	43.1	53.0	41.8	51.2	53.9	53.4

出典) 労働政策研究・研修機構『「第6回勤労生活に関する調査」結果」2012年, p.5。

マンショック以降は再び低落傾向にあることを示しているのである。さらに、訓練費用支出が多いと、一人当たり売上高が高くなる傾向をも明らかにし、教育訓練・能力開発が労働生産性に与える影響の大きさを強調している³⁰⁾。これは、能力開発にかかる費用が企業にとってコストではなく、投資であり、したがって、短期的なコスト節減効果に目を奪われた施策が、かえって企業競争力を低下させるとの考え方に則ったものであろう。このような考え方は

労務管理においてきわめてオーソドックスなものであり、また、投資家等への説明責任を考慮した時、このような名目をたてなければ、新入社員研修から中間管理職研修、管理職研修、さらには日常的なOJT実施といった丁寧な教育訓練・能力開発体制をとることに理解は得にくい。

しかし裏を返せば、このような論理は、投資に対する効果が十分に期待できる労働者に対して積極的に能力開発投資を行うことはあっても、そうでない労働者(短期的雇用継続を前提とする労働者、周辺の業務への従事しか期待されていない労働者等)に対しては、一貫して消極的な姿勢を取り続ける、という行動を企業にとらせることにつながる。すなわち、「元が取れない」=少なくとも現時点では企業利益に直結することが期待できない分野への投資は、当然のこのように、見送られるという結果を招くことになる。そしてこれは、先に紹介した日本型エンプロイヤビリティのモデルに符合するものということができる。

別稿で詳しく紹介するが、厚生労働省「平成23年度能力開発基本調査」によれば、OJT-JTを実施した事業所の割合は、「正社員」71.4%に対して「正社員以外」は32.9%、計画的OJTを実施した事業所の割合は、「正社員」63.0%に対して「正社員以外」は30.8%と相当な開きがある。また、能力開発の責任主体についての方針を見ても、「企業主体」「企業主体に近い」が「正社員」では78.7%であるのに対して、「正社員以外」は65.4%というように、ここでも大きな差が生じている。これらの傾向はほぼ常態化しているものである。これは、これまで述べてきたような労働者の「使い分け」が能力開発等への投資や積極性にも反映していることを端的に表しているものであり、厚生労働省がいかに労働生産性や企業競争力との相関関係を示し、教育訓練・能力開発の重要性を訴えたとしても、その対象者はある程度限定的にならざるを得ない。

もちろん、非正規雇用労働者の「戦力化」「基幹化」が進行している現在、彼らに対する能力開発の必要性が増していることは言うまでもない。また、非正規雇用労働者の職務内容そのものも多様化しており、彼らに対する教育訓練・能力開発を一概に「不足している」と断定することもできない。しかし、以上の考察を踏まえるならば、雇用ポートフォリオ、人材ポートフォリオの名のもとに労働者の「使い分け」を推し進める人的資源管理においては、戦略

的優位性保持の観点からみて重要度が低い労働者に対する能力開発等は優先順位が低くなり、そのキャリア形成、生活設計をますます困難なものにすることは明らかであろう³¹⁾。そして、そうした事態を抑制し、すべての労働者に対して職業生活を続けながらキャリア形成を行っていくことをめざすには、より幅広い社会的な観点が必要となる。そうした機会を与えられない労働者が存在すること自体、経済社会の活性化にとって大きな損失となるからである。ここに、CSR、あるいはディーセントワークという視点からのアプローチによる、能力開発、人材育成の必要性が浮かび上がる。

労働や雇用のあり方をCSRという観点から整理しようとする試みは、CSRの議論そのものの中で当初からあったわけではなく、日本においては、環境問題等先行する領域に比べて、意識の高まりはかなり遅かった。この点について、連合総研・稲上 毅は、多くの企業で終身雇用、「家族主義的経営」が主流である日本企業では、「従業員以外のステークホルダーの監視がなくても、企業が労働者を家族のように考え、一生涯にわたる関係を築いていた時代には、労働に関する企業の社会的責任を追及する必要性も薄かった³²⁾。」と指摘している。終身雇用や「家族主義的経営」に関する議論はさておくとしても、雇用の流動化が進んだ段階においては、環境問題等への対応と同様に、ある程度の外部ステークホルダーによる雇用や労働のあり方に対するチェックが必要となることを示唆していると言えるであろう。

もちろん、日本企業が雇用の流動化や人材の多様化に伴う諸問題にまったく無関心だったわけではない。日経連(当時)は2000年8月にダイバーシティ・ワーク・ルール研究会をたちあげ、「多様な人材を活かす戦略」の重要性を指摘しているし、1991年の制定以来しばしば改定を重ねてきた「企業行動憲章」の理念に基づく「CSR推進ツール」(2005年制定)では、「人権・労働市場」を主要要素のひとつとして組み込んできた³³⁾。ただし、後述するISO26000発行にあわせて2010年に改訂された「企業行動憲章」のなかでは、雇用・労働に関する第4項「従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現する。」という項目は字句・文言の修正・加筆が一切行われておらず、日本経団連内部で労働CSRに関する関心はさほど高まっていないことがうかがえる³⁴⁾。

また、経済同友会では2003年に発表された『企業白書』に「『市場の進化』と社会的責任経営」というサブタイトルを付し、CSRは「様々なステークホルダー(顧客、株主、従業員、将来の世代、地域社会など)を広く視野に入れながら、企業と社会の利益をその時代の社会ニーズを踏まえて高い次元で調和させ、企業と社会の持続的かつ相乗的な発展を図る経営のあり方」とし、これに基づく企業評価基準として、市場、環境、人間、社会の4領域を規定している。このうち、「人間」については、雇用の多様性、人材育成、ファミリー・フレンドリー施策などが挙げられている³⁵⁾。ただし、「雇用・労働に関する評価基準」の具体的な仕組みとしては、図表5にあるように、専ら従来の長期勤続・コア人材型労働者に焦点をあてたものが列挙されているのみで、当時既にかなり増加傾向にあった非正規雇用労働者に対する取り組み、配慮はほとんどみられない。また、この年以降の動向をみても、少なくとも雇用・労働分野におけるCSRの議論はほとんど進んでおらず、例えば2011年にまとめられた提言³⁶⁾では、ほとんど労働CSRに関する記述は見られず、わずかに「不当な労働の排除」について言及されているのみとなっている。

では、国の見解、動向はどうであろうか。

厚生労働省は2004年に「労働におけるCSRのあり方に関する研究会」をたちあげ、①労働分野においてCSRを検討する意義、②労働CSR推進における国の役割、③労働CSRを推進するための環境整備の方策などについて、最終報告書を2008年3月にまとめている。ここでは、「置き換えることのできない従業員について、その働き方に十分配慮を払い、かけがえのない個性や能力を活かせるようにしていくことは、企業にとって本来的な責務である」「従業員等に責任ある行動を積極的にとっている企業が市場において投資家、消費者や求職者等から高い評価を受けるようにしていくことは、社会的に有益」³⁷⁾というように、かなり踏み込んだ問題提起を行っている。また、これに注力することにより、企業側には①企業ブランド構築による優秀な人材の確保やシェアの維持・拡大につながる、②不正行為など社会的非難を受ける事態の防止に資することから、リスク管理に有効、③SRI(社会的責任投資)等を通じて資金調達強化となる、④労働モラルを引き上げ、優秀な人材の定着や就業意識の向上に資する、⑤従業員の創意工夫・能力発揮を促し、新製品・

図表5 経済同友会による「雇用・労働の評価基準」

	仕組み	成果
優れた人材の登用と活用	<ul style="list-style-type: none"> ●機会均等の取り組み ●社内公募・FA制度等 ●能力・実績評価の取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ●女性役員比率 ●女性管理職比率 ●外国人管理職比率(国内) ●外国人役員比率(海外) ●障害者雇用率
従業員の能力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ●従業員教育・研修プログラム ●トップ・マネジメント層育成 	●従業員教育・研修費用
ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現	<ul style="list-style-type: none"> ●家庭人としての責任配慮 ●法令を上回る育児・介護支援 	<ul style="list-style-type: none"> ●年次有給休暇取得率 ●月次残業時間数 ●育児休暇取得者数 ●介護休暇取得者数
働きやすい職場環境の実現	<ul style="list-style-type: none"> ●従業員満足度の調整 ●多様な勤務時間・形態の制度 ●法令を上回る安全・衛生 ●人権配慮の取り組み 	●従業員満足度の推移

出典) 安生 徹「CSR経営と雇用・労働」『日本労働研究雑誌』530号, 2004年9月, pp.33-44.p.39。(本票は, 安生が経済同友会「第15回企業白書」2003年の「企業評価基準(評価シート)」より抜粋, まとめたものである。)

新サービスの開発, 技術革新などによる労働生産性の向上につながるといった効果が期待できる, といった点を挙げている³⁸⁾。

ひるがえって, 日本企業の動向を2007年に三井情報開発株式会社総合研究所が発表したアンケート調査結果³⁹⁾から見ると, CSRへの取り組み状況については, 「積極的に推進している」「無理のない範囲で取り組んでいる」が67.9%にのぼっているのに対して, 「CSRのうち重視するもの」については, 労働CSRを「最も重要視」している企業は5.6%に過ぎず, 75.1%の企業が回答している「コンプライアンス(法令順守)」とは大きな開きがある⁴⁰⁾。そしてさらに注目すべき点は, なぜ労働CSRの重要度が低いとされているのかの理由である。すなわち, 図表6に示したように, 従業員規模, 業種の別を問わず, 「労使協議を通じて取り組んでおり必要ないため」と回答している企業が相対的に多い。これは, 労働・雇用に関する問題は労使協議を通して解決するという伝統的な考え方がなお支配的であることを意味している。しかし, 非正規雇用労働者が基幹化しつつある現在, 労使協議という手段だけでは十分に労働条件や労働・生活環境, 雇用状況等について労働者側の意向を十分に反

図表6 労働CSRの重視度が低い理由

		n	課題としての意識をあまり感じないため	推進する必要性をあまり感じないため	取り組む必要はないと考えるため	消極的にならざるを得ないため	労使協議を通じて取り組んでおり必要ないため	その他	無回答
全 体		337	27.9%	6.5%	1.2%	4.7%	36.2%	17.8%	5.6%
従業員規模	～299人	111	41.4%	11.7%	2.7%	5.4%	22.5%	9.0%	7.2%
	300～999人	98	25.5%	7.1%	1.0%	4.1%	42.9%	12.2%	7.1%
	1,000人以上	116	17.2%	0.9%	0.0%	5.2%	44.0%	30.2%	2.6%
業種	建設業	25	16.0%	0.0%	0.0%	12.0%	44.0%	16.0%	12.0%
	製造業	112	26.8%	6.3%	0.0%	2.7%	45.5%	16.1%	2.7%
	製造・小売業	55	21.8%	7.3%	1.8%	1.8%	38.2%	21.8%	7.3%
	サービス業	100	37.0%	5.0%	2.0%	8.0%	21.0%	21.0%	6.0%
	その他	44	25.0%	13.6%	2.3%	2.3%	40.9%	9.1%	6.8%
海外進出の有無	有	113	23.0%	6.2%	0.0%	3.5%	42.5%	22.1%	2.7%
	無	207	30.0%	7.2%	1.9%	5.3%	32.4%	15.9%	7.2%

注) 全体の値よりも5%以上高い箇所を濃い網掛け, 5%以上低い箇所を薄い網掛けとしている。

出典) 厚生労働省・労働に関するCSR推進研究会『労働に関するCSR推進研究会報告書』2008年, p.16。

映することが困難になってきていることは論を待たない。さらに、労働組合組織率が極端に低下している現在、労使協議という制度そのものがどの程度有効に機能しているかについては、若干懐疑的にならざるを得ない。ここに紹介した企業側の認識は、そうした状況を踏まえていない旧態依然のものにとどまっているのである。

また、経済同友会2010年調査⁴¹⁾から観ずるならば、「CSRに含まれる可能性のある項目」として経営者が挙げている項目のうち「人権を尊重、保護すること」は第6位、「雇用を創出すること」は8位にしかランクされておらず、この分野への関心が、環境問題や法令順守に比べてさほど高くないことがわかる。事実、同じアンケートの「非正規型職員から職場環境や満足度について意見を聞くしくみの有無」についての回答をみるならば、「あり、十分な内容と考えている」はわずか13%で、44%の企業が「ない」と回答している。雇用形態の多様化に即した形で人権や労働慣行への配慮がなされているとは言えないことの証左であろう。

これらのアンケート結果から、日本企業において労働CSRに対する関心は十分に高まっていないこと、そしてとくに非正規雇用労働者の存在を念頭に置いた労働CSRという観念がきわめて薄弱であるという実態が明白となってくる。

このような現状を若干なりとも変えていく契機となるのではないかと期待されているのが、ISO(国際標準化機構)によって「企業や組織の社会における正しいあり方」として新たに制定されたCSRに関する基準(ISO26000:2010年11月発行)である⁴²⁾。ここでCSRとは「組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任、すなわち①健康および社会の繁栄を含む持続的な発展に貢献する、②ステークホルダーの期待に配慮する、③関連法令を順守し、国際行動規範と整合している、④その組織全体に統合され、その組織の関係の中で実践される」となっている。ここでの要点は、「社会および環境」という広範な対象領域を、ステークホルダーに対する配慮という表現で具体化していること、そして組織全体の責任を明確にすることを求めているという点である。足達英一郎による「CSRとは企業活動によって影響を受ける人々を把握し、かわりあいを強化し、活動を報告するためのものである⁴³⁾。」という規定にしたがえば、正規雇用であろうと非正規雇用であろうと、あるいは直接雇用であろうと間接雇用であろうと、その企業で働くすべての労働者はステークホルダーとして捉えられ、企業が社会的責任を果たすべき対象ということになるであろう。

これを踏まえて、さらに具体的内容をみるならば、その第6章に人権及び労働慣行について詳細な規定が盛り込まれている。このうち、労働慣行については、雇用、労働条件、労使対話、安全衛生、人材育成の5つが「課題」としてあげられている。ここには、ILOが推奨するディーセントワークの考え方が反映されている。そして、何よりも重要なのが、組織における「すべての人権」が守られなければならない、組織は「その影響力の範囲も含めて人権を尊重する責任を負う」と規定されている点である。すなわち、ここでは性差別や人種差別はもちろんのこと、雇用形態による差別も認められてはいない。雇用の流動化と雇用形態の多様化が進んだ現在、このような観点から労働CSR

を捉えなおすことが迫られているといつてよいであろう。そもそも、キャリア形成の一環としてある企業や職場を選択し、そこで働いている者の労働力を、あらかじめ短期的・消耗品的な利用に限定し、その後の生活設計、キャリア形成に一切責任を負わないという姿勢は、彼らをステークホルダーの一員として見なす限り、許されるものではない。こうした意味で、ISO26000はILOの規定するディーセントワーク概念⁴⁰⁾とともに、非正規雇用労働者の置かれている状況やそれを促進している企業に対する痛烈なメッセージであると理解するべきであろう。

ただし、この規格については、若干の注意を要する。すなわち、それは9000シリーズや14000シリーズとは異なり、認証取得を目的とするものではなく、あくまで企業や組織にガイドラインを提供するものと位置付けられている。CSRに取り組む企業は、ISO26000を参照しながら自社の活動を点検、改善するといった用途が想定されるのみである。したがって、これが世界的に認知され、普及していくかどうかは、あくまで企業側の姿勢如何にかかっているのである。

こうした限界を超えて労働CSRが浸透していくには、その考え方を企業経営に導入することの経済的メリット、競争優位性獲得の源泉としての意味が強調されることはやむを得ない。企業にとってのステークホルダーは従業員のみではなく、株主や取引先、関係金融機関等を含む以上、それらが求める「成果」があげられなければ、労働CSRへの注力に理解を得ることは困難とならざるを得ない。

しかし、本来社会的責任とは、経済的な成果を得られるかどうかといった基準とは無関係に、常に遵守しなければならない行動規範である。そしてそのように解するならば、労働生産性や企業競争力の向上とCSRを結びつけるロジックには問題が残ることになる。この点に関して、経済同友会常務理事であった安生徹は企業にとってのCSRを以下のように規定している。

- ①企業活動の経済的側面(利益創出)と対置されるものではなく、むしろそれを包含するものであること
- ②したがって、「コスト」ではなく、企業の持続的な成長・発展に向けた「投資」であること

③義務的あるいは受動的に取り組むのではなく、自主的かつ能動的に取り組むことによって、他社との差別化が図られ、それが企業競争力にも結び付くとともに、よりよい社会づくりにも波及効果をもたらす⁴⁵⁾

この整理は、企業の持続的な成長・発展や競争力向上にCSRを結び付けようとしている点で、上記の問題をクリアできているとは言い難い。ただ、企業活動の経済的側面を包含するものとしてCSRを位置付けようとする姿勢は、単なる手段としてではなく、理念・行動規範としてのCSRを確立するための第一歩としての意味をもつかもしれない。

労働CSRをめぐる議論の台頭は、本来、雇用や労働に関する基準を企業の行動基準のひとつとしてどのように位置づけていくのか、という問題提起であり、ISO26000もそうした観点からアプローチするべきものである⁴⁶⁾。そうしたなかで、非正規雇用労働者を対象として捉えるかどうかについては、企業側にとくに消極的な姿勢が目立つ。例えば、先に紹介したように、厚生労働省2008年報告書では、「置き換えることのできない従業員について、その働き方に十分配慮を払い、かけがえのない個性や能力を活かせるようにしていくことは、企業にとって本来的な責務である」と述べているが、この文言からは、ある程度置き換え可能な、すなわち比較的単純な職務に従事する非正規雇用労働者に対する配慮が見られず、労働者の生活や人権にかかわる問題がその職務内容によって差別的に扱われて良いのか、という疑念を生むことになるのではないだろうか。企業側、財界が労働CSRを企業行動の中でどのように位置づけていくのか、注視されるところである。

では、今後重視すべき課題としてこれまでに強調してきた教育訓練や能力開発、キャリア形成支援は労働CSRの中でどのように位置づけられるのだろうか。

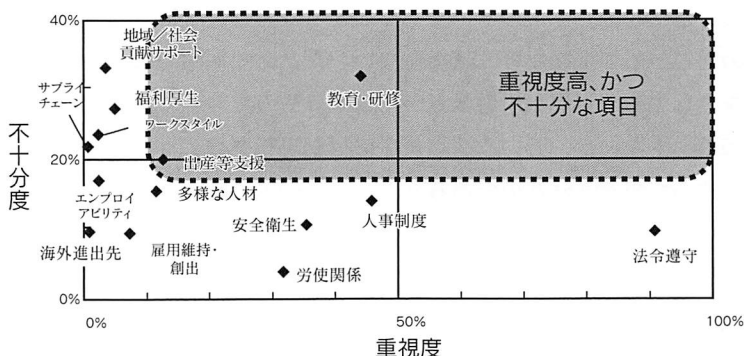
この分野に関して、安生は「従業員の市場価値をいかに高めるかという観点から教育・研修プログラムを実施することが重要になっている⁴⁷⁾」と指摘しているし、大手企業のCSR報告書等でも人材育成やキャリア開発支援を取り上げているところは少なくない。例えば、厚生労働省2008年報告書では、「自社が従業員に提供する研修・教育や人材育成方針に関する事項については情報開示が進んでいる⁴⁸⁾。」と評価している。また、ISO26000の中でも「人材育成」

が主要な課題のひとつとしてあげられていることは、既に紹介したとおりである。

しかし、先にも示したように、能力開発やキャリア形成の成果は、あくまで個人に帰せられるものである。完全に当該企業固有の能力や経験の蓄積として規定できるもの、換言すれば、他企業においては利用価値がほとんどないと思われるものを除いては、蓄積されたスキル・能力・キャリア等は直接的に当該企業に利益をもたらすものではない。したがって、どの程度時間やコストをかけるのかについては、やや消極的になる企業があることは致し方ないところかもしれない。教育訓練や能力開発を将来の生産性向上を期待した「投資」としか見ない限り、そして非正規雇用を短期的な雇用として考える限り、こうした活動への大きな投資は、回収できる見込みの少ないものと認識され、優先順位を下げられてしまうのである。図表7に示したとおり、「教育・研修」は企業が「不十分」と考えている項目の中ではもっとも重視すべきものと考えられている項目であるが、それはこのような状況を反映しているのかも知れない。

厚生労働省は2008年の労働CSR報告書の作成に先立ち、『好事例集』を発表し、その中で実際に労働CSRとして取り組まれている事例の概要として、以

図表7 労働CSRに関する項目別重視度と不十分度



出典) 厚生労働省・労働に関するCSR推進研究会『労働に関するCSR推進研究会報告書』2008年, p.19。

下の項目を列挙している。

①人材育成について

- ・従業員のビジネス基礎力を強化するための研修を行い、企業戦略の達成と従業員のスキルアップを両立。
- ・次世代への技能伝承、従業員の意欲向上とレベルアップを目的としたマイスター認定制度を導入。認定された従業員のモラルアップ、認定されることを目標に職場が活性化。

②キャリア形成支援

- ・社内公募制度の充実により従業員の意欲が高揚。また、管理職に組織運営についての意識を持たせ、部下とのコミュニケーションが活性化。
- ・従業員に果たしてもらいたい役割を提示し従業員のキャリア形成を支援。また、管理者が部下の特性や能力を的確に把握。
- ・会社と従業員双方の競争力強化を目的とした人事制度を導入。従業員が明確な目的意識を持つように⁴⁹⁾。

一見してわかるように、ここに記載されているのはほとんど正規雇用労働者、中核的労働者を対象としたものであり、非正規雇用労働者に対する項目が一切記述されていない。

こうした風潮が、「それが企業の利益にどの程度結びつくのか」という判断基準に基づいて人材育成制度やキャリア開発支援制度導入においても貫かれていることに起因しているものであるとするならば、それはまさに労働CSR全体の問題として捉えなければならない。たとえ短期間であっても、自社で業務を遂行する非正規雇用労働者の生活設計や人生設計に企業はどのようにかかわるべきなのか、という観点からの行動規範をつくっていくことの重要性が、改めて想起されるのである。

平田周一によれば、日本における15～24歳の非正規雇用比率は2010年段階で46.3%であるが、とくに注目しなければならないのが、20～24歳では初職が非正規雇用であった人が38.6%にものぼること、さらに、その後常用雇用(正規雇用)に移行する人は9%に過ぎず、圧倒的多数の労働者が非正規雇用、一時雇用を繰り返すという職業遍歴へと向かっていき、キャリアを蓄積していくことはほとんど期待できない、という点である⁵⁰⁾。多くの若年労働者がキャ

リア形成に支障をきたしていることが社会的に損失であることは明らかであり、この問題が深刻化していることを鑑みるならば、その一因を作っている企業が何らかの社会的責任を果たすべきであると考えるのは自然の流れではなかろうか。

V 小括と今後の研究課題

本稿では、非正規雇用労働者の雇用不安定問題を解決する最も重要な施策として、彼らに対する教育訓練・能力開発やキャリア開発支援の重要性を指摘するとともに、それが「導入することによってどの程度の企業利益に結び付くのか」という視点からでは大きな限界を有するがゆえに、労働CSRという観点からこれを捉えなおし、企業の行動規範のひとつとして定置していくことの必要性を論じた。その根底に流れる考え方は、「経営戦略適合性」という行動規範によって、労働者の生活設計、人生設計が相対的に矮小化されることへの危惧である、と言っても差し支えなかろう。

ただし、非正規雇用といっても様々な立場、様々な業務遂行を行っている労働者が混在しており、それを一括りに考えてしまうことはできない。また、教育訓練・能力開発制度、キャリア開発支援制度等の内容もきわめて多様であり、現在遂行中の業務と直接かかわりをもつようなものと、職場や企業、業種の枠を超えたキャリア開発を視野に入れたものを、同列に扱うこともできない。すなわち、実際に行われている制度の内容やその運用状況等について、より詳細な検討が必要となる。そこで、これらの課題に取り組むため、厚生労働省の「能力開発基本調査」各年度版等の分析を行うとともに、いくつかの事例を参考にしながら、真の意味での労働者自立を見据えたキャリア開発支援とはどのようなものであるべきなのかを考察していくことが、筆者の次の研究テーマとなる。

- 1) 拙稿「雇用形態多様化の諸相(1): 人材ビジネスの台頭とその影響」『金沢大学経済学部論集』25巻2号, 2005年, pp.191-221.および「雇用形態多様化の諸相(2): 『自社型雇用ポートフォリオ』との関係をめぐって」『金沢大学経済学部論集』27巻2号, 2007年, pp.81-118.
- 2) 労働政策研究・研修機構「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査結果」2012年。
- 3) 例えば, 厚生労働省「平成22年度就業形態の多様化に関する総合実態調査」によると, 非正規雇用労働者の利用について「賃金節約のため」と回答した企業は43.8%で, 平成19年度調査を3.0ポイント上回っている。また, 景気変動や仕事量の増減への対応を挙げている企業も多い。なお, 雇用形態別にみると, 派遣労働者の利用については, 厚生労働省調査では「賃金節約のため」は第五位で18.7%にとどまっているのに対して, 労働政策研究・研修機構「多様な就業形態に関する実態調査」(2010年)では「労働コスト節約のため」が第一位で32.7%というように, 調査によってバラツキが生じている。この原因は明らかではないが, 派遣労働者の利用範囲そのもの(業種, 職種)が相当広がってきており, 調査によって母集団の属性に相違が生まれてきていることと無関連ではないように思える。
- 4) 筆者は, 1995年に日経連が「新・日本的経営」として提起したこの考え方において, 「自社型」という語句が使われていることに以前から注目している。すなわち, それは各企業が, 自社の経営戦略や経営環境に基づいてデザインしていくことを念頭に置くものであり, その意味では, 1990年代後半以降の人件費節約を主眼に置いて押し進められた雇用形態の多様化とは, 本来一線を画す理念であると考えられる。ただし, 雇用管理, 人的資源管理が経営戦略との親和性を極度に追及することが, 戦略的資源としての労働者観につながり, 従業員の「働き甲斐」や職場での基本的人権を副次的なものへと追いやってしまうという危険性への認識もまた, 非正規雇用問題を考えるうえで重要なことは言うまでもない。この点に関しては, 拙稿「日経連『新時代の日本の経営』から10年」法政大学大原社会問題研究所編『2006年版日本労働年鑑』旬報社, 2006年, pp.74-99, p.77.岩出 博「戦略的人的資源管理論の実相」泉文堂, 2002年, pp.148-158等を参照されたい。
- 5) 第1回同懇談会(2011年6月23日)配布資料「非正規雇用ビジョン(仮称)論点」の中の「非正規雇用をめぐる問題への基本姿勢」より。
- 6) 厚生労働省「平成23年有期労働契約に関する実態調査(事業所調査)」2011年。
- 7) なお, 2009年の同調査によると, 「制度がある」は46.5%で2年後とさほど大きな相違はないが, 「実績がある程度ある」が52.2%, 「実績がない」が15.9%となっており, 2年の間にかなり大きな開きが生じている。この理由が回答企業の属性等によるものなのか, それともリーマンショック等の影響によるものなのかは判断できない。
- 8) 厚生労働省「平成23年有期労働契約に関する実態調査(個人調査)」2011年。同調査では, 現在の労働契約についての要望を聞いているが, 「正社員として雇用してほしい」という回答はわずか11.2%となっている。ただ, 同じ厚生労働省の「就業形態の多様

化に関する総合実態調査」を見ると、非正規雇用労働者のうち「正社員になりたい」という者の割合は、1999年には11.2%であったのが、2010年には25.2%とかなり増加している。

- 9) 連合生活開発研究所「非正規労働者の「発言」の拡大とキャリアアップ ―非正規労働者の雇用のあり方に関する調査研究報告書」連合総研、2011年。
同報告書では、非正規雇用を基幹・非基幹・個別管理型・一括管理型の4つに分類し、それぞれの企業内での発言やキャリアアップの可能性について検討し、それが比較的容易な層と困難な層を区分する、という分析方法を採っている。非正規雇用といってもきわめて多様な働き方が混在している現在、このような一定の整理は必要であろうが、それが非正規雇用労働者間の処遇差別を助長する危険性も併せ持つ、ということには留意する必要があるだろう。
- 10) 先述の厚生労働省2011年個人調査によると、全有期契約労働者のうち労働組合に「加入していない」者は86.3%となっている。
- 11) 前掲「有期労働契約に関する実態調査(個人調査)」によると、雇止めをめぐるトラブル経験を持つ労働者の54.9%、解雇をめぐるトラブル経験を持つ労働者の60.2%が「理由が納得できなかった」という点を挙げており、非正規雇用労働者の雇用契約にかかる問題がいかにデリケートであるかを物語っている。
- 12) Schein, E. H., *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Wesley Pub. Co., 1978. (二村敏子・三善勝代 訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991年。)
- 13) Super, D. E., "A Life-span, Life-space Approach to Career Development" *Journal of Vocational Behavior*, 16-3, June 1980, pp.282-298.
- 14) 櫻井純理「キャリア形成と職業能力開発」黒田兼一・守屋貴司・今村寛治編著『人間らしい「働き方」・「働かせ方」』ミネルヴァ書房, 2009年, pp.147-171, p.147.
- 15) 文部科学省「キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議報告書」2004年, p.10.
- 16) この点については、大変多くの先行研究があるが、例えば長谷川廣は、新規学卒採用、終身雇用、年功主義等の日本的雇用慣行を指して、「本来的には、労働者の無権利状態のもとでの企業への従属・忠誠心と引きかえに施された、大企業のご都合主義的労務管理政策に根ざすもの」というように厳しく批判している。「従属・忠誠心」を維持し続けることによって、企業内での一定の雇用保障とキャリア形成を保障された正規雇用労働者にとって、自身の生活設計を企業内での異動・昇進ルートと重ねあわせて考えることは、きわめて当然のことであったと言えるだろう。(長谷川廣『現代の労務管理』中央経済社, 1989年, p.131.
- 17) 産業能率大学総合研究所の調査によると、新入社員に対して計画的にOJTが行われている企業は86.0%にのぼるが、それが「機能している」と回答した企業は12.6%にとどまる。そしてその最大の理由としては、「教える側に時間的余裕がないから」が挙げられている。(産業能率大学総合研究所「経済危機下の人材開発に関する実態調査」

2010年。)

- 18) 経済同友会『雇用システム改革に向けた企業行動指針 ―市場メカニズムを通じた活性化の途―』1997年。
- 19) 日経連教育特別委員会『エンプロイヤビリティの確立をめざして ―「従業員自律・企業支援型」の人材育成を―』1999年。
- 20) 小越洋之助『雇用壊し・賃金壊し ―市場原理主義者の論理とその問題点』『賃金と社会保障』1267号, 2000年2月上旬, pp.42-54.
- 21) 厚生労働省「能力開発基本調査」各年版をみると, 平成17年度(2005年度)以降毎年, その概要において「正社員に比べて非正社員の教育訓練実施率が低いこと」が問題として挙げられている。ただしこれが³, この頃からここで指摘する二重構造が顕在化, 定着化したことを受けているのか, それとも, それ以前は非正規雇用労働者に対する教育訓練・能力開発そのものがまったく軽視されていたためなのかは, 解釈の分かれるところである。この点については, 同調査の内容とともに, 別稿で詳細に検討する予定である。
- 22) Arthur, M. B., "The Boundaryless Career : A New Perspective for Organizational Inquiry", *Journal of Organizational Behavior*, 1 - 5, 1994, pp.295-306.
- 23) Fitzgerald, J., *Moving Up in The New Economy : Career Ladders for U.S. Workers*, Abridged Edition, ILR Press, 2006. (筒井美紀・阿部真大・居郷至伸訳『キャリアラダーとは何か ―アメリカにおける地域と企業の戦略転換』, 勁草書房, 2008年。)
- 24) 佐藤厚『キャリア社会学序説』泉文堂, 2011年。
- 25) Boundaryless careerの実証研究については, 宇田忠司「境界のないキャリア概念の展開と課題」『北海道大学経済学研究』57-1, 2007年6-7月, pp.63-84に詳しい。また, キャリアラダーに関しては, 前掲翻訳のなかで, 訳者達がその概念の有効性について検討した結果を紹介している。
- 26) Prince, H. J., *Retention and Advancement in the Retail Industry : A Career Ladder Approach.*, Job For the Future, 2003.
- 27) Schein, E. H., *op.cit.*
- 28) Nicholson N. and W. De Waal-Andrews, "Playing to Win : Biological Imperatives, Self-regulation and Trade-offs in the Game of Career success." *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005, pp.137-154.
- 29) 平沼高「青年労働者のキャリア形成 ―神話と現実―」労務理論学会編『経営労務と労使関係の新局面』見洋書房, 2011年, pp.79-93.
- 30) 厚生労働省『平成24年労働経済白書』2012年, pp.265-270.
- 31) そもそも, フリーター経験者等非正規雇用労働を続ける者を積極的に採用し, 重要な戦力として活用していこうとする姿勢を見せる企業は少数にとどまる。労働政策研究・研修機構の2004年調査では, フリーターを「積極的に正規従業員として採用して育成したい」企業が1.4%に対して「正規従業員としても, 非正規従業員としても採

用するつもりはない」企業が41.8%にのぼっている。このアンケート調査は若干古いデータであるが、現在でも基本的にこの傾向は変化していないであろう。(労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査(企業調査) 2004年。」)

- 32) 稲上毅・連合総合生活研究所編『労働CSR ―労使コミュニケーションの現状と課題』NTT出版, 2007年, p.107.
- 33) その具体的項目としては、「多様な人材が能力を発揮できる人事処遇制度」「雇用差別の禁止と機会均等」「職場の安全衛生, 従業員の健康管理の充実」「従業員の能力・キャリア開発の支援」「従業員との誠実な対話・協議」「児童労働, 強制労働の禁止」「人権配慮」「従業員の仕事と家庭の両立支援」といったものが挙げられている。ただ, やや網羅的な列挙にとどまっており, 項目間の相互関係や全体としてのCSRの方向性との関連性についての示唆に富むものではないとの印象を拭うことはできない。
- 34) ここで引用した文言のうち, 「多様性」という言葉は2004年改定時にはじめて使われたもので, 2000年頃から日経連が強い関心を示していたダイバーシティ・マネジメントを意識したものである。しかし, 日経連の定義するダイバーシティ・マネジメントとはあくまで「多様な人材を活かす戦略」であり, それを行動規範のひとつの柱として据えようというものではない。(日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会最終報告書『原点回帰 ―ダイバーシティ・マネジメントの方向性―』日経連, 2002年。)
- 35) 経済同友会『第15回企業白書』2003年。
- 36) 経済同友会『グローバル時代のCSR ―変化する社会の期待に応え, 競争力を高める―』2011年。
- 37) 厚生労働省・労働に関するCSR推進研究会『労働に関するCSR推進研究会報告書』2008年, p.2.
- 38) 『同上』p.3.
- 39) 三井情報開発株式会社総合研究所「各企業における労働CSRに関する取組状況に係る実態把握及び分析」2007年。
- 40) なお, 「最も重要視」している企業と「次に重要視している」企業を合計すると, 労働CSRは35.1%で, 「リスクマネジメント」(28.6%)「環境負荷の軽減」(18.0%)「コーポレート・ガバナンス」(17.9%)といった項目よりも高い関心を集めていることがわかる。ただ, それでも「コンプライアンス(法令順守)」(90.2%)とはなお大きな開きがある。
- 41) 経済同友会「CSRに関するアンケート調査」2010年。
- 42) そのバックグラウンドは, 1948年の「世界人権宣言」だと言われている。(熊谷謙一「ISO26000(組織の社会的責任)の内容と動向」『JP総研Research』18号, 2012年6月, pp.2-9.)
- 43) 足達英一郎「企業の社会的責任と雇用・労働問題」『日本労働研究雑誌』530号, 2004年

9月, pp.45-52.

- 44) ディーセントワークという言葉はILOでは第87回総会(1999年)に事務局長報告のなかで「働きがいのある人間らしい仕事」との概念を持つ言葉としてはじめて用いられている。その後第97回総会(2008年)で採択された「公正なグローバル化のための社会正義に関するILOの宣言」によれば、それは①中核的な労働基準の尊重と遵守、②良質な雇用の確保、③社会対話を満たす労働である。
- 45) 安生徹「CSR経営と雇用・労働」『日本労働研究雑誌』530号, 2004年9月, pp.33-44.
- 46) 伍賀一道「雇用と働き方・働かせ方から見たCSR:非正規雇用問題への対応を中心に」『都市問題』2010年12月号, pp.4-8. 伍賀は戦後65年を通して、「労働基準」を社会的規範として確立してこなかったことを最大の問題ととらえている。
- 47) 安生徹「前掲論文」p.40.
- 48) 厚生労働省, 2008年(注37と同じ), p.7.
- 49) 厚生労働省(委託先:社会経済生産性本部)『働く人を大切にするヒント ―労働分野における企業の社会的責任―』2005年。
- 50) 平田周一「非正規雇用者の初期キャリアの国際比較」『Business Labor Trend』2011年10月, pp.40-43.